

Pengaruh Efektivitas Manajemen Dan Penempatan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Opiq Piqhi¹⁾* Ranthy Pancasasti²⁾

Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Sultan Ageng Titrayasa^{1,2)}
kangopiq84@gmail.com¹⁾* ranthy@untirta.ac.id²⁾

Abstract

The study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is growing in line with the awareness that individual behavior affects the performance of individuals, groups, and organizations. Positive behavior of human resources (HR), both as superiors and subordinates, will create a comfortable work environment and in turn improve individual and organizational performance. This study aims to examine and analyze the factors that can improve organizational citizenship behavior. This research was conducted at dr. Drajat Prawiranegara (RSUD Serang), in November 2021. The population in this study were non-medical civil servants specifically group III (three) at Serang Hospital, totaling 793 people. The number of samples calculated by the Slovin formula, amounted to 82 people. Sampling was done by random sampling method, namely the sample was drawn from the population group at random with the help of Microsoft Excel software. This quantitative research includes survey research, using statistical tests, and PLS software version 3.0. The results of this study indicate that the effectiveness of management and employee placement has a significant direct effect on the organizational citizenship behavior of civil servants at Dr. Hospital. Drajat Prawiranegara Serang Regency. The findings in this study indicate that the effectiveness of management and employee placement has a significant effect on organizational citizenship behavior.

Keywords: *Effectiveness of management, employee placement, organizational citizenship behavior*

Abstrak

Studi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin berkembang sejalan dengan kesadaran bahwa perilaku individu berpengaruh pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Perilaku positif sumber daya manusia (SDM) baik sebagai atasan maupun bawahan, akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan pada gilirannya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara (RSUD Serang), pada November 2021. Populasi dalam penelitian ini yaitu PNS Non Medis khusus golongan III (tiga) pada RSUD Serang, berjumlah 793 orang. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin, berjumlah 82 orang. Penarikan sampel dilakukan dengan metode *random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi secara acak dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* program PLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa efektivitas manajemen dan penempatan pegawai berpengaruh langsung signifikan terhadap *organizational*

citizenship behavior PNS di Rumah Sakit Dr. Drajat Prawiranegara Kabupaten Serang. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen dan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci: Efektivitas manajemen, penempatan pegawai, *organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Studi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin berkembang sejalan dengan kesadaran bahwa perilaku individu berpengaruh pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Perilaku positif sumber daya manusia (SDM) baik sebagai atasan maupun bawahan, akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan pada gilirannya meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Sebaliknya, perilaku negatif SDM dalam organisasi akan menumbuhkan suasana kerja yang tidak kondusif. OCB berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi, orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi, dan dikembangkan. Dengan kata lain, maka OCB adalah bagaimana orang berperilaku di dalam suatu organisasi (Wibowo, 2014: 1). Di sisi lain, reformasi birokrasi yang digulirkan oleh pemerintah pusat dan daerah merupakan salah satu cara untuk meningkatkan OCB Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada sektor publik, contohnya rumah sakit. Hal ini dilatarbelakangi dari banyaknya keluhan masyarakat tentang rendahnya kinerja PNS yang sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, serta berbagai kritikan lainnya. Sehingga pemerintah menilai bahwa reformasi birokrasi dipandang sebagai solusi terbaik untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selaras dengan hal tersebut, Chiu dan Chen dalam Pourgaz *et.al.* (2015: 801) menyebut karyawan yang memiliki perilaku sosial organisasi yang baik (OCB) dapat meningkatkan kinerja efektif organisasi.

OCB is defined as a behavior that is beyond the defined job roles which is not directly and openly recognized by the formal reward system, while, in general, this behavior enhances the effective performance of the organization. OCB didefinisikan sebagai perilaku yang berada di luar peran pekerjaan yang didefinisikan yang tidak secara langsung dan terbuka diakui oleh sistem penghargaan formal, sementara pada umumnya perilaku ini meningkatkan kinerja efektif organisasi.

Hal ini juga terjadi pada Rumah Sakit Dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) Kabupaten Serang. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti pada bulan November tahun 2021 dalam melihat seberapa besar *organizational citizenship behavior* (OCB) PNS pada RSDP, ditemukan adanya PNS yang datang terlambat dan pulang lebih awal tanpa melakukan aktivitas yang berarti, lamban dalam menyelesaikan pekerjaan, saat jam kerja ada beberapa PNS pergi ke pojok kantin untuk berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Selain itu, ditemukan adanya PNS yang bermain *game* dan *social media* seperti *facebook* (FB), *what's up* (WA), dan *sort message services* (sms) di komputer dan *smartphone* untuk mengisi waktu pada jam kerja, serta masih ada PNS yang kurang terampil dalam menjalin komunikasi yang efektif terhadap orang lain dan ketidakmampuan pegawai dalam mengatasi emosi-emosi yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Hal ini dapat menyebabkan tidak terbentuknya OCB pegawai tersebut. Maka untuk meningkatkan

efisiensi dan efektivitas kerja organisasi dibutuhkan pegawai yang dapat menampilkan OCB. Kajian OCB juga mempelajari bagaimana organisasi dapat tersusun lebih efektif dan bagaimana kejadian-kejadian di lingkungan internal dan eksternal berpengaruh terhadap organisasi. Kajian OCB menerapkan pengetahuan dari beberapa disiplin ilmu dalam menyelidiki dampak dari individu, kelompok, budaya, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi agar organisasi itu bekerja secara efektif dalam mencapai tujuannya. Selaras dengan hal tersebut, maka gaya manajemen yang efektif menurut Field dan Dubey *dalam* Nwadukwe *et.al.* (2012: 199) adalah:

Effective management style is the extent to which a leader continually and progressively leads and directs followers to a predetermined destination agreed upon by the whole group. It is the manner of approach to issues of the managers towards achieving the goals of their organization by transforming various resources available to any organization into output through the functions of management.

Gaya manajemen yang efektif adalah sejauh mana seorang pemimpin terus-menerus memimpin dan mengarahkan para pengikutnya menuju tujuan yang telah ditentukan dan disepakati oleh seluruh kelompok. Ini adalah cara pendekatan para manajer terhadap isu-isu untuk mencapai tujuan organisasi mereka dengan mengubah berbagai sumber yang tersedia bagi organisasi manapun menjadi keluaran melalui fungsi manajemen. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menampilkan OCB. Salah satu upaya untuk meningkatkan efektivitas manajemen pada pegawai agar tercipta OCB pegawai, yaitu dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya. Pegawai yang merasa seperti bekerja di rumah sendiri, dipercaya, dan merasa berharga, akan melakukan sesuatu yang lebih dari yang sekedar diminta. Ini karena mereka akan merasa bekerja sambil bermain, mereka menikmati apa yang dikerjakan sehingga tidak merasa berat melakukan kerja ekstra karena hak dan martabatnya dihargai dan dinilai penting.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti dalam melihat seberapa besar pengaruh efektivitas manajemen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PNS pada RSDP, dijumpai hal-hal yang berkaitan dengan ketidakefektifan manajemen, seperti: (1) belum terbangunnya kerjasama yang efektif dan rasa hormat antar rekan kerja, (2) kurangnya penghargaan atas keterampilan, gagasan yang cemerlang, dan kinerja PNS dari atasan, (3) kurangnya dukungan dari pimpinan untuk tiap inovasi dan kreativitas yang tercipta dari PNS, (4) belum adanya kebebasan dalam membuat keputusan, (5) masih sulitnya mendapatkan informasi yang valid terkait pekerjaan, dan (6) belum lengkapnya sarana dan prasarana (perlengkapan) kerja. Selama ini OCB PNS pada RSDP dan efektivitas manajemen belum berjalan dengan baik dikarenakan salah satu penilaian pimpinan terhadap bawahan masih menilai secara subjektif atau lebih mengarah kepada kekerabatan dan kedekatannya kepada pimpinan, sehingga kinerja pegawai yang baik menjadi tidak terlihat, dimana pimpinan lebih mengutamakan kekerabatan dan kedekatan. Hal ini menyebabkan pegawai tersebut tidak bekerja secara maksimal.

Penempatan (*placement*) adalah kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi-klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting, karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilakukan, jika semua jabatan ada pejabatnya (Hasibuan, 2011: 179-180). Penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan pada kebutuhan

jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Seleksi dan penempatan yang efektif meliputi pencarian kesesuaian antara kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat, seperti karyawan yang memiliki OCB yang tinggi, serta kebutuhan si calon karyawan akan *job* yang diinginkannya (Schuler, dan Jackson, 1997: 5). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai juga tidak terlepas dari penempatan (*placement*) yang dilaksanakan. Penempatan (*placement*) pegawai sebagai SDM organisasi harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang pegawai cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja serta OCB pegawai. Pencocokan ini juga mempengaruhi biaya pelatihan dan operasi secara langsung dan terbentuknya OCB pegawai (Stoner, 1982: 8).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti dalam melihat seberapa besar pengaruh penempatan (*placement*) pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PNS pada RSDP ditemukan: (1) belum adanya keadilan dalam penempatan (*placement*) pegawai pada tiap bidang, (2) belum adanya kejelasan penempatan pegawai sehingga kinerja pegawai masih di bawah standar, (3) adanya penempatan PNS pada posisi yang tidak sesuai dengan keahlian, keterampilan, ataupun latar belakang pendidikannya, dan (4) rotasi dan mutasi pegawai pada RSPD terlalu cepat sehingga pegawai merasa kurang nyaman dalam bekerja. Hal ini mengakibatkan pegawai tersebut tidak dapat menampilkan OCB yang baik. Sesuai dengan teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana untuk menciptakan OCB pegawai, maka penempatan (*placement*) harus dilaksanakan dengan baik dan sesuai prosedur. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan oleh peneliti, maka peneliti hanya melakukan penelitian yang berhubungan dengan kajian tentang pengaruh dari Efektivitas Manajemen, dan Penempatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Negeri Sipil pada RSDP.

KAJIAN TEORI

***Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Dennis W. Organ (2015: 174) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* adalah *organizational citizenship behaviors (OCBs) consist of employee behaviors that are beyond the call of duty. Example include such gestures as constructive statements about the department, expression of personal interest in the work of others, suggestions for improvement, training new people, respect for the spirit as well as the letter of housekeeping rules, care for organizational property and punctually, and attendance well beyond standard or enforceable levels. Managers certainly would like employees to exhibit these behaviors. Organizational citizenship behavior* terdiri dari perilaku karyawan yang berada di luar panggilan tugas. Contohnya termasuk gerakan seperti laporan konstruktif mengenai departemen, pengungkapan kepentingan pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih pegawai baru, menghormati semangat serta tata aturan rumah tangga (anggaran dasar dan anggaran rumah tangga), peduli dengan peralatan organisasi dan ketepatan waktu dan kehadiran jauh melampaui tingkat standar yang ditentukan. Para manajer pasti menginginkan karyawan untuk menunjukkan perilaku ini.

Stuart-Kotze (2006: 13) melihat pentingnya mempelajari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena berkaitan dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Kinerja SDM akan dapat meningkat apabila perilakunya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karenanya Stuart-Kotze mendukung perlunya *behaviour cinetics* yang

merupakan pendekatan saintifik pada perubahan perilaku karena dapat menunjukkan empat fungsi penting sains, yaitu: (1) mendeskripsikan, (2) menjelaskan, (3) memprediksi, dan (4) mengontrol. *Behaviour cinetics* didasarkan tujuh prinsip sebagai berikut:

1. Perilaku mendorong kinerja.
2. Hubungan perilaku dengan kinerja adalah pekerjaan spesifik.
3. Titik awal untuk perubahan adalah pengakuan tentang perilaku seseorang.
4. Ahli yang sebenarnya hanyalah orang yang melakukan pekerjaan.
5. Kepemilikan perubahan adalah penting untuk sukses.
6. Perubahan berjalan terbaik dengan pendekatan *ask them*, bukan pendekatan *tell them*.
7. Perubahan perilaku yang sukses didasarkan pada data yang dapat diamati dan dapat diukur.

Pendapat lain berpandangan bahwa perhatian organisasi pada SDM menunjukkan kecenderungan semakin meningkat. Pekerja semakin mendapatkan kepercayaan, diberdayakan, dan didengar pendapatnya. Organisasi yang demikian ini dinamakan sebagai *people-centered organization* (Wibowo, 2014: 4) yang ditunjukkan oleh adanya ciri-ciri sebagai berikut:

1. Terjaminnya keamanan kerja sehingga menghilangkan rasa ketakutan akan terjadinya pemecatan.
2. Penerimaan SDM dilakukan secara berhati-hati, dengan menekankan pada kecocokan dengan budaya organisasi.
3. Kekuasaan semakin didorong kepada orang di tingkat bawah, melalui desentralisasi dan *self-managed teams*.
4. Pembayaran berdasarkan kinerja, bukan sekadar pada senioritas.
5. Banyak memberikan kesempatan pelatihan.
6. Kurang menekankan pada status, tetapi membangun perasaan sebagai kita.
7. Membangun kepercayaan, melalui berbagai informasi penting.

Menurut Greenberg (2010: 199), bentuk (indikator) *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

1. *Altruism* (sifat lebih mementingkan orang lain). Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi, maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness* (sifat mendengarkan kata hati). Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Dalam kaitan ini, perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas yang dibebankan kepada karyawan, tapi sepenuhnya didasari oleh keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu dimana karyawan memandang hal yang dilakukan berguna bagi organisasi. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. *Civic Virtue* (berbuat kebaikan). Perilaku karyawan yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggungjawab yang

diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

4. *Sportmanship* (sikap sportif). Perilaku karyawan dalam memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim organisasi yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
5. *Courtesy* (rasa hormat). Perilaku karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah interpersonal (antar personal). Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

Terdapat sejumlah alasan di antara para pakar tentang perlunya *organizational citizenship behavior*. Namun dari semua pendapat yang ada menunjukkan bahwa terdapat peningkatan perhatian pada kepemimpinan sumber daya manusia (SDM) sebagai tenaga kerja dalam organisasi. Apabila sumber daya manusia diperhatikan maka pada gilirannya akan memberikan kontribusi lebih tinggi pada organisasi. Terdapat tiga alasan mengapa perlu mempelajari *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. *Practical applications*. Dalam kenyataan riil organisasi, ada beberapa manfaat memahami *organizational citizenship behavior*, antara lain berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kinerja, dan sebagainya.
2. *Personal growth*. Dengan memahami *organizational citizenship behavior*, dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusinya pada organisasi.
3. *Decreased knowledge*. Dengan *organizational citizenship behavior* dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam bekerja. Studi *organizational citizenship behavior* dapat membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berfikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis, baik masalah pekerja maupun personal (Vecchio, 1995: 4).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disintesis bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau *reward* tertentu. Indikator dari *organizational citizenship behavior*: (1) *altruism*, sifat lebih mementingkan orang lain, (2) *conscientiousness*, sifat mendengarkan kata hati, (3) *civic virtue*, berbuat kebaikan, (4) *sportmanship*, sikap sportif, dan (5) *courtesy*, rasa hormat.

Efektivitas Manajemen

Murugan dalam Yasin (2014: 9) menggambarkan manajemen dalam berbagai klasifikasi sebagai berikut:

Management as an activity. Management is a group activity where in managers do to achieve the objectives of the group. The activities of management are interpersonal activities, decisional activities, informative activities.

Manajemen sebagai sebuah aktivitas. Manajemen adalah kegiatan kelompok yang dipimpin oleh manajer untuk mencapai tujuan kelompok. Kegiatan manajemen adalah kegiatan interpersonal, pengambilan keputusan, dan kegiatan informatif.

Management as a process. Management is considered a process because it involves a series of interrelated functions. It consists of getting the objectives of an organization and taking steps to achieve objectives. The management process includes planning, organizing, directing and controlling function.

Manajemen sebagai suatu proses. Manajemen dianggap sebagai suatu proses karena melibatkan serangkaian fungsi yang saling terkait. Ini terdiri dari bagaimana suatu organisasi mengambil langkah untuk mencapai tujuan. Proses manajemen meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan.

Management as an economic resources. Like land, labour and capital, management is an important factor of production. Management occupies the central place among productive factors as it combines and coordinates all other resources.

Manajemen sebagai sumberdaya ekonomi. Seperti tanah, tenaga kerja dan modal, manajemen merupakan faktor penting dari produksi. Manajemen menempati tempat sentral antara faktor-faktor produktif karena menggabungkan dan mengkoordinasikan semua sumber daya lainnya.

Management as a team. As a group of persons, management consist of all those who have the responsibility of guiding and coordinating the efforts of other persons. These persons are called as managers who operate at different levels of authority (top, middle, operating).

Manajemen sebagai sebuah tim. Sebagai sekelompok orang, manajemen terdiri dari semua orang yang memiliki tanggungjawab membimbing dan mengkoordinasikan upaya orang lain. Orang-orang ini disebut sebagai manajer yang beroperasi pada tingkat yang berbeda sesuai dengan otoritasnya (atas, tengah, operasi).

Management as an academic discipline. Management has emerged as a specialized branch of knowledge. It comprises principles and practices for effective management of organization.

Manajemen sebagai suatu disiplin ilmu. Manajemen telah muncul sebagai cabang khusus pengetahuan. Ini terdiri dari prinsip dan praktek untuk manajemen yang efektif dalam suatu organisasi.

Management as a group. Management means the group of persons occupying managerial positions. It refers to all those individuals who perform managerial functions. All manager e.g. chief executive (managing director), departmental heads, supervisors and so on are collectively known as management.

Manajemen sebagai sebuah kelompok. Manajemen berarti sekelompok orang yang menduduki posisi manajerial. Hal ini mengacu pada semua orang-orang yang melakukan fungsi manajerial. Semua manajer seperti kepala eksekutif (direktur), kepala departemen, supervisor, dan sebagainya secara kolektif dikenal sebagai manajemen.

Demikian pula Mukherjee dan Kachawala dalam Yasin (2014: 10), berusaha melihat manajemen dalam berbagai perspektif sebagai berikut: (1) *Management is process-oriented approach.* Manajemen adalah suatu pendekatan yang berorientasi pada proses, (2) *Management is not one-time activity.* Manajemen bukanlah suatu kegiatan satu kali waktu, (3) *Management is art and science of creating and maintains an environment conducive for performance.* Manajemen adalah seni dan ilmu tentang menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang kondusif bagi kinerja pekerjanya, (4) *Management is a team work by a group of people bound by a common objective.*

Manajemen adalah kerja tim yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terikat oleh tujuan umum. Wikipedia dalam Yasin (2014: 11) mendefinisikan manajemen sebagai: *The act of coordinating the efforts of people to accomplish desired goals and objectives using available resources efficiently and effectively. Management comprises planning, organizing, staffing, leading or directing, and controlling an organization (a group of one or more people or entities) or effort for the purpose of accomplishing a goal. Resourcing encompasses the deployment and manipulation of human resource, financial resources, technological resources, and natural resources.*

Manajemen adalah tindakan mengkoordinasikan upaya orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan pegawai, memimpin atau mengarahkan, dan mengendalikan organisasi (sekelompok atau lebih dari satu orang atau badan) atau usaha untuk tujuan mencapai tujuan. Sumber daya meliputi penyebaran dan manipulasi sumber daya manusia, sumber keuangan, teknologi, dan alam.

Efisiensi dan efektivitas merupakan bagian yang terpenting dalam manajemen. Efisiensi itu mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (*output/input*). Menurut Drucker, efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*). Dalam bahasa yang lebih sederhana efisiensi itu menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. Setiap organisasi akan berusaha mencapai tingkat output dan input yang seoptimal mungkin. Sebaliknya, efektivitas menunjukkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Pencapaian hasil akhir yang sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku mencerminkan suatu perusahaan tersebut telah memperhatikan efektivitas operasionalnya. Dengan demikian, antara efektivitas dan efisiensi itu saling terkait. Setiap organisasi tidak hanya dituntut mengejar tujuan semata, akan tetapi bagaimana tujuan itu bisa dicapai dengan cara efektif dan efisien (Amirullah, dan Budiyo, 2014: 8).

Berdasarkan definisi di atas, maka efektivitas manajemen merupakan pola perilaku pemimpin dalam mengkoordinasikan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dengan berbagai macam kebijakan dan kegiatan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan dan evaluasi serta langkah-langkah koreksi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan benar (*doing the right things*) atau tepat, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku. Adapun indikator dari efektivitas manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan.

Penempatan (*Placement*) Pegawai

Menurut Veithzal Rival dalam Kavoo-Linge dan Kiruri (2013: 213), "*Placement is The Assignment or Reassignment of an Employee to His New Job*". Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Kemudian Milkovich dan Bodreu dalam Cholinski (2012: 14) mengemukakan bahwa: *Employee Placement or Placement is from within and orientation of staff training centered on the continuous development of existing employees, they must maintain a*

balance between organizational to efficiency (optimal suitability between skills and demands) perceive that the activity is fair, legitimate and provide equal opportunity).

Penempatan karyawan atau penempatan berasal dari dalam dan orientasi pelatihan staff yang berpusat pada pengembangan berkesinambungan dari karyawan yang ada, mereka harus menjaga keseimbangan antara organisasi dengan efisiensi (kesesuaian yang optimal antara keterampilan dan tuntutan yang dirasakan bahwa kegiatan itu wajar dan memberikan kesempatan yang sama).

Lois dalam Cholinski (2012: 15) berpendapat bahwa penempatan karyawan berarti mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu, *Placement of employee which means allocating employees to certain work positions, this is especially true of new employee who has held a position or occupation including the purpose of the employee's placement function in the sense of maintaining his position of transferring to another position.*

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi lain.

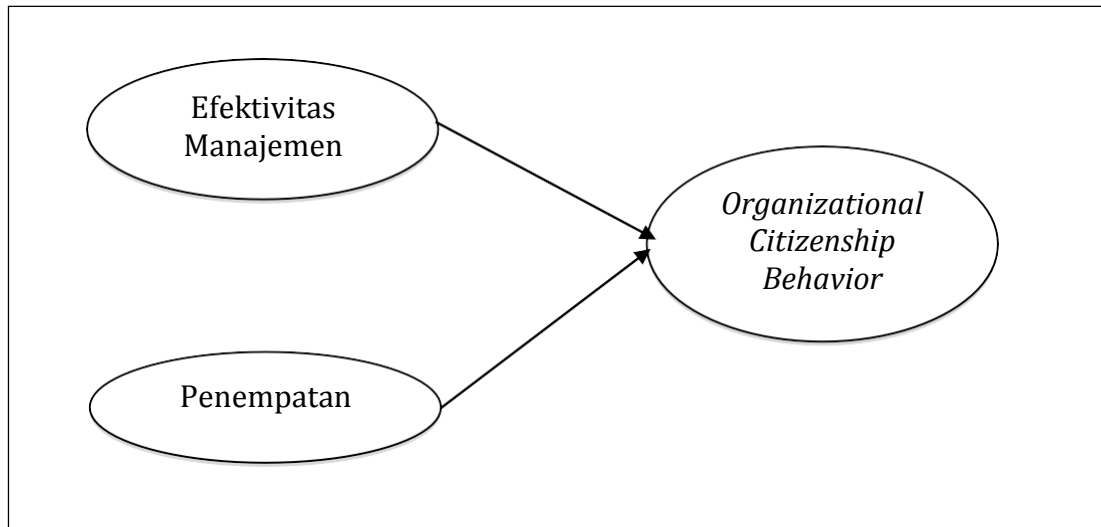
Sedangkan Garry Dessler dalam Cholinski (2012: 15) menyebutkan bahwa, *"Placement is a something by providing background information to new employees needed to do the job satisfactorily and with skill matching placement"*. Penempatan adalah suatu proses yang berguna dalam penyediaan informasi yang dibutuhkan tentang latar belakang seorang pegawai baru untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan dan menempatkannya sesuai dengan keterampilannya (*skill*) masing-masing. Adapun Baldwin dalam Kavoo-Linge dan Kiruri (2013: 213) mengatakan, *"Employee placement means that the employee will carry out duties efficiently and effectively to meet agreed job objectives"*. Penempatan karyawan berarti bahwa karyawan akan melaksanakan tugas secara efisien dan efektif untuk memenuhi tujuan kinerja yang disepakati.

Murakami *et, al.*, dalam Hall, Higson, dan Bullivant (2015: 5) melihat tentang, *"how effective placements are in developing career-related competences"*. Seberapa efektif penempatan tergantung pada hubungan antara mengembangkan karir dan kompetensi. Menurut Bambang Wahyudi yang dikutip Suwanto (2003: 130), dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor sebagai berikut:

1. Pendidikan. Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan, meliputi pendidikan yang disyaratkan dan pendidikan alternatif.
2. Pengetahuan kerja. Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu: (a) Keterampilan mental, seperti menganalisis data, membuat keputusan dan lain-lain, (b) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain, (c) Keterampilan sosial, seperti memengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai adalah pola perilaku pemimpin dalam menempatkan pegawai pada suatu posisi/jabatan. Indikator dari penempatan pegawai adalah kemampuan, kecakapan, dan

keahlian. Berikut ini adalah rancangan model penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 Model Rancangan Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis atau bentuk dari riset ini adalah merupakan riset kuantitatif yang memakai metode sebab - akibat (*cause-effect*). Tata cara sebab - akibat merupakan riset yang mau mencari uraian dalam wujud ikatan kausalitas (*cause-effect*) untuk sebagian rancangan ataupun sebagian variabel ataupun sebagian strategi yang dibesarkan dalam manajemen.

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara (RSDP) Kabupaten Serang, selama 1 bulan, pada bulan November tahun 2021. Populasi dalam penelitian ini yaitu PNS Non-Medis golongan III pada RSDP, berjumlah 793 orang. Jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)} = \frac{793}{(1 + 793 \times 0.1^2)} = 88.80$$

Jadi, banyaknya sampel berjumlah 89 orang PNS Non-Medis golongan III pada RSPD. Penarikan sampel dilakukan dengan metode *random sampling* yaitu sampel ditarik dari kelompok populasi secara acak dengan bantuan *software Microsoft Excel*. Penelitian kuantitatif ini termasuk penelitian survei, menggunakan uji statistik, dan *software* Program PLS versi 3.0.

Tabel 1 Jumlah PNS Non-Medis golongan III pada RSPD Berdasarkan Jenis Kelamin Tahun 2021

	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	428	53.97
	Perempuan	365	46.03
	Jumlah	793	100.00

Sumber: Rumah Sakit dr. Drajat Prawiranegara Kabupaten Serang, 2021.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer, dan data sekunder. Variabel penelitiannya terdiri dari variabel bebas, terdiri dari efektivitas manajemen (X_1) dan penempatan (*placement*) pegawai (X_2) serta variabel terikat, yaitu *organizational citizenship behavior* (Y). Penelitian ini menggunakan

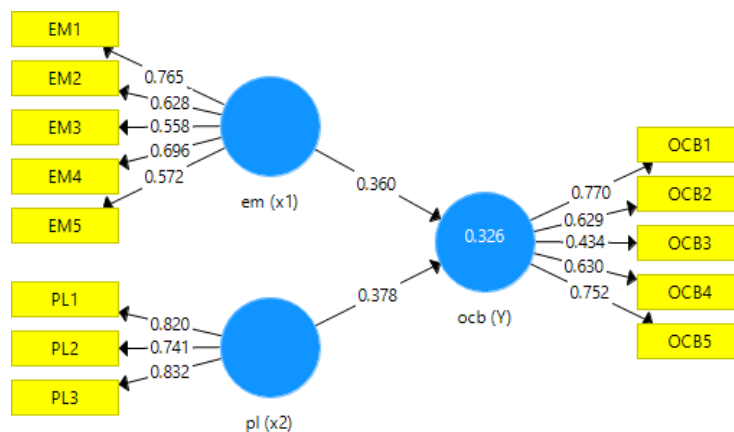
instrumen berupa kuesioner sebagai alat ukur yang memanfaatkan skala ordinal untuk mengungkap variabel-variabel. Setiap item pernyataan terdiri dari 5 (lima) skor dari 1 – 5, sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (STS)				Sangat Setuju (SS)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

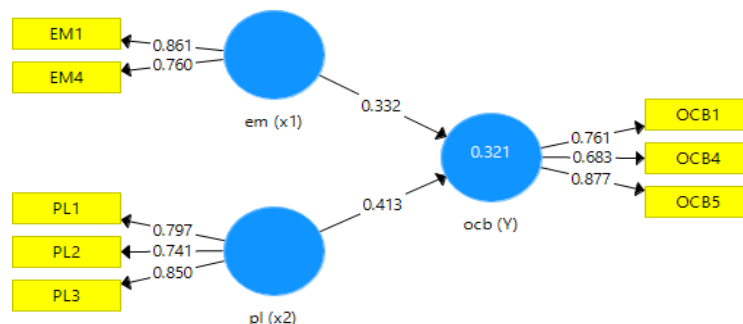
Uji Validitas



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 2 Outer Model Awal

Uji validitas bertujuan untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik, instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep. Menurut Ghazali dan Latan (2015:74) indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* > 0.60. Berdasarkan gambar di atas, terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria validitas, diantaranya yaitu EM2, EM3, EM5, OCB2 dan OCB 3. Dengan demikian indikator yang dinyatakan tidak memenuhi kriteria validitas tersebut harus dihilangkan dalam model. Setelah menghilangkan kelima indikator tersebut, maka diperoleh model pengukuran yang terlihat pada gambar berikut.



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 3 Outer Model Akhir

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* > 0.60 sehingga dapat memenuhi kriteria validitas. Selain melihat nilai dari *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance*

Extracted (AVE). Nilai *AVE* harus lebih besar dari 0.50 (Ghozali & Latan, 2015:74). Pada model ini nilai *AVE* masing-masing variabel berada di atas 0.50. Sehingga dapat memenuhi kriteria *convergent validity* (validitas). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian ini adalah valid karena telah memenuhi *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas (Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*)

**Tabel 2 Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*
*Construct Reliability and Validity***

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>
OCB	0.804	0.827	0.777
EM	0.807	0.929	0.717
PL	0.738	0.994	0.716

Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Uji reliabilitas ini dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur variabel. Untuk mengukur reliabilitas variabel dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* atau yang sering disebut *Dillon Goldstein's* di atas 0.60 (Ghozali & Latan, 2015:75-77). Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada gambar di atas, terlihat bahwa *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Hasil Uji Struktural Model (*Inner Model*)

Setelah model penelitian lolos uji pengukuran, maka perlu dilakukan pengujian lanjut yaitu *inner model*, yang berguna untuk mengetahui besarnya hubungan (keterikatan) antar variabel yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian *inner model* atau model struktural yang pertama dilakukan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* tersaji pada Gambar 4.6. Menurut Hair *et al* (2011) dalam Ghozali & Latan (2015:81) menyebutkan bahwa dalam pengukuran *R-Square* terdapat tiga kategori yaitu kuat (0.75), sedang (0.50), dan lemah (0.25). Berdasarkan nilai *R-Square* pada Gambar 4.3 dan Gambar 4.6 di atas, variabel bebas efektivitas manajemen (X_1) dan penempatan (*placement*) pegawai (X_2) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.332 dan 0.413, yang berarti termasuk dalam kategori sedang. Sedangkan variabel terikat *organizational citizenship behavior* (Y) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.321, yang berarti termasuk dalam kategori sedang. Pada variabel *organizational citizenship behavior* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0.321. Hasil ini berarti *organizational citizenship behavior* dipengaruhi sebesar 32.1 persen oleh efektivitas manajemen dan penempatan (*placement*) pegawai, sedangkan sisanya 67.9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Hasil Pengujian Hipotesis

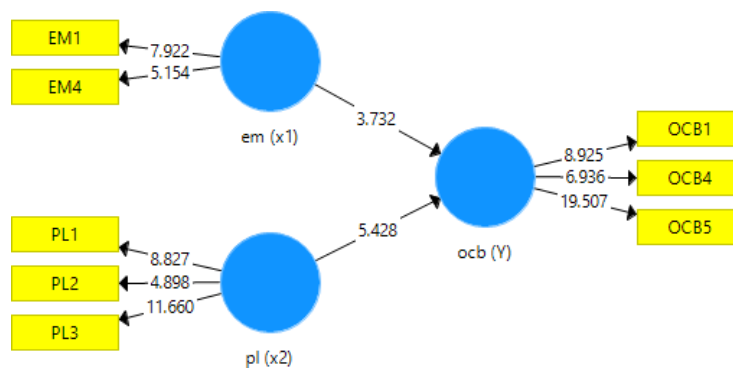
Pengujian hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat perolehan nilai *T statistic* dan *P values*. Untuk nilai *T statistic* dan *P values* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah

dinyatakan valid dan reliabel. Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T statistic > T table (1.960) atau P values < 0.05.

Hipotesis 1: Efektivitas manajemen (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Berdasarkan pengujian *bootstrapping*, pengaruh efektivitas manajemen terhadap *organizational citizenship behavior* menghasilkan T statistic sebesar 3.732 lebih besar dari T table (1.960) dan P values sebesar 0.000 lebih kecil dari sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, yang menyatakan bahwa efektivitas manajemen berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hipotesis 2: Penempatan (*placement*) pegawai (X_2) berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (Y). Berdasarkan pengujian *bootstrapping*, pengaruh penempatan (*placement*) pegawai terhadap *organizational citizenship behavior* menghasilkan T statistic sebesar 5.428 lebih besar dari T table (1.960) dan P values sebesar 0.000 lebih kecil dari sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa penempatan (*placement*) pegawai berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Nilai koefisien korelasi antar variabel dalam penelitian ini dihitung menggunakan aplikasi komputer *SmartPLS 3.0* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang telah dinyatakan valid dan reliabel.



Sumber: Data hasil penelitian (*Output SmartPLS 3.0*), 2021.

Gambar 4 Hasil Uji Bootstrapping

Tabel 3 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Pvalue*	thitung*	Keputusan
1.	Efektivitas manajemen (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y).	$H_0: \beta_{y1} \leq 0$ $H_1: \beta_{y1} > 0$	0.000	3.732	H_1 diterima. Artinya X_1 berpengaruh langsung positif terhadap Y .
2.	Penempatan (<i>placement</i>) pegawai (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (Y).	$H_0: \beta_{y2} \leq 0$ $H_1: \beta_{y2} > 0$	0.000	5.428	H_1 diterima. Artinya X_2 berpengaruh langsung positif terhadap Y .

Sumber: Data hasil penelitian, 2021.

* Signifikan pada $\alpha = 0.05$, dan $t_{tabel} = 1.960$.

PEMBAHASAN

Efektivitas Manajemen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa efektivitas manajemen (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior* (Y).

Pengaruh langsung ini menunjukkan bahwa efektivitas manajemen (tata kelola manajemen pemerintahan dan administrasi) telah berjalan dengan baik dan efektif, membuat *organizational citizenship behavior* dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) pada RSDP telah mengalami peningkatan. Sesuai konsep operasional, maka definisi dari: (1) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku PNS RSDP yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan RSDP dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau *reward* tertentu, (2) efektivitas manajemen adalah pola perilaku pimpinan atau Direktur RSDP dalam mengoordinasikan dan mengalokasikan PNS nya dengan berbagai macam kebijakan dan kegiatan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi serta langkah-langkah koreksi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan benar (*doing the right things*) atau tepat, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku. Adanya sikap hati-hati, dan meningkatnya pengawasan serta evaluasi dari pimpinan atau Direktur RSDP dalam mengoordinasikan dan mengalokasikan PNS pada RSDP, mengakibatkan berbagai macam kebijakan dan kegiatan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi serta langkah-langkah koreksi yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai dengan baik dan benar (*doing the right things*) atau tepat, dan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku. Hal ini juga membuat meningkatnya *organizational citizenship behavior* dan kinerja PNS pada RSDP.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka hal-hal yang perlu diperbaiki oleh pimpinan atau Direktur RSDP dalam rangka meningkatkan efektivitas manajemen (tata kelola manajemen pemerintahan dan administrasi) dan OCB PNS pada RSDP, antara lain pimpinan atau Direktur RSDP selalu memiliki sikap hati-hati, serta melaksanakan dengan sungguh-sungguh pengawasan dan evaluasi dalam mengoordinasikan dan mengalokasikan PNS pada RSDP dengan berbagai macam kebijakan dan kegiatan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi serta langkah-langkah koreksi yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan benar (*doing the right things*) atau tepat, sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan dan ukuran maupun standar yang berlaku.

Penempatan (*Placement*) Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penempatan (*placement*) pegawai berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Pengaruh langsung positif ini menunjukkan bahwa penempatan (*placement*) pegawai yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat) akan memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* PNS pada RSDP. Sesuai konsep operasional, *organizational citizenship behavior* adalah perilaku PNS pada RSDP yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan RSDP dalam bertugas, dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan penghargaan atau *reward* tertentu, kemudian penempatan adalah pola perilaku pimpinan atau Direktur RSDP dalam menempatkan PNS di RSDP pada suatu posisi/jabatan. Selaras dengan hal tersebut, riset mengindikasikan bahwa penempatan PNS pada RSDP yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat) akan memberikan pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dan

kinerja PNS, dimana tugas-tugas yang dikerjakan dan menuntut keterampilan, penilaian, dan OCB tinggi, serta pengalaman yang beragam dapat diselesaikan dengan baik oleh PNS yang bekerja sesuai dengan penempatannya. Sehingga saat ini banyak organisasi menggunakan konsep penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat), karena relatif lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan dibandingkan dengan konsep lainnya. Hal ini menegaskan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat) akan membentuk *organizational citizenship behavior* pegawai atau dengan kata lain penempatan merupakan salah satu faktor penentu *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil penelitian, PNS pada RSDP yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi adalah PNS yang memiliki: (1) sifat lebih mementingkan orang lain (*altruism*), (2) sifat mendengarkan kata hati (*conscientiousness*), (3) sifat bersedia untuk berbuat kebaikan (*civic virtue*), (4) sikap sportif (*sportmanship*), dan (5) sifat rasa hormat (*courtesy*). Di sisi lain, PNS Dindik Aceh yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi dan bekerja sesuai dengan penempatannya, akan: (1) terampil dalam menjalin komunikasi yang efektif terhadap rekan sejawat, pasien, maupun pimpinan, dan (2) memiliki kemampuan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka, seperti memiliki kesabaran dalam menghadapi permasalahan di dalam dan luar kantor. Pemaparan ini menunjukkan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat) akan membentuk *organizational citizenship behavior* pegawai.

KESIMPULAN

Berikut ini penulis menyimpulkan dari hasil penelitian ini yaitu Efektivitas manajemen berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penempatan (*placement*) pegawai berpengaruh langsung positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hal-hal yang perlu diperbaiki oleh PNS pada RSDP dalam rangka meningkatkan efektivitas manajemennya dan menciptakan *organizational citizenship behavior* PNS, antara lain dengan: (1) membuat perencanaan program kerja yang sesuai dengan *standard operation procedure*, petunjuk dan pelaksanaannya (juklak dan juknis), dan (2) melaksanakan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal-hal yang perlu diperbaiki oleh PNS pada RSDP dalam rangka menciptakan penempatan (*placement*) pegawai yang baik dan benar agar terbentuk *organizational citizenship behavior* PNS, antara lain dengan cara: (1) pimpinan atau Direktur RSDP sebaiknya menempatkan PNS pada RSDP sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian (latar belakang pendidikan, keterampilan, minat, dan bakat), karena hal ini akan memberikan pengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* dan kinerja PNS, dimana tugas-tugas yang dikerjakan dan menuntut keterampilan, penilaian, dan OCB tinggi, serta pengalaman yang beragam dapat diselesaikan dengan baik oleh PNS yang bekerja sesuai dengan penempatannya.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, dan Haris Budiyono. (2014). *Pengantar Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Artur Cholinski. (2012). The Effectiveness of Product Placement and Employee Placement: A Field Quasi-Experiment. *International Journal of Marketing Studies*, September 10, 2012, Vol. 4, No. 5, pp. 14-29.
- Haryadi, D. (2022). Meningkatkan Employee Performance Dengan Extrinsic Motivation Dan Interpersonal Trust Melalui Organizational Commitment. *ECo-Buss*, 4(3), 660–675.
- Haryadi, D., Prahiawan, W., Nopus, H., & Wahyudi. (2021). Transformational Leadership, Training, dan Employee Performance Mediasi Organizational Citizenship Behavior dan Job Satisfaction. *Ultima Manajemen Journal*, 13(2), 304–323.
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., Barat, S. T. A., Setiadi, M. T., & Juhandi. (2022). Improving Employee Performance With Transformational Leadership Through Intrinsic Motivation. *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue Yu Gongcheng Jishu Ban)/ Journal of Tianjin University Science and Technology*, 55(03), 361–371. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/XMRV7>
- Haryadi, D., Setiawati, E. T., & Juhandi. (2022). The Role Of Organizational Culture On Improving Employee Performance Through Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(1), 686–698.
- Organ, Denis W., Philip M. Podsakoff, dan Scott B. MacKenzie. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D.W. (2015). Psychological Management of Individual Performance, Ed. Sabine Sonnetag. West Sussex: John Wiley and Son, Ltd.
- _____. (2015). Personality and Organizations, Ed. Benjamin Schneider dan D. Brent Smith. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. (2010). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., dan Kepner, K. (2015). *Transformational Leadership: The transformation of Managers and Associates*. University of Florida, Florida.
- Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), 161–176.
- Sugiarto Sargo, Soewarto Hardhienata, dan Bibin Rubini. (2015). The Effect of Transformational Leadership, Personality and Group Decision Making to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Vol. 3, No. 9, September, 2015, h. 177-184.
- Stuart-Kotze, Robin. (2006). *Performance*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Tania, T., Haryadi, D., Mirza, W. W., & Khairusy, A. (2021). Open Access Improving Employee Performance with Structural Empowerment and Transformational Leadership Through Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior And Interpersonal Trust (Study at PT . BPRS Cilegon Mandiri). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(11), 91–102.
- Teresia Kavoo-Linge, dan James K. Kiruri. (2013). The Effect of Placement Practices on Employee Performance in Small Service Firms in the Information Technology Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 15, November, 2013, h. 213-219.
- Vecchio, Robert P. (1995). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.

Wibowo. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Press.